

中期経営戦略

2011年5月26日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員

近藤 史朗

RICOH

※本資料に関する注意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。

ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

目次

■第16次中期経営計画の振り返り

■第17次中期経営計画の概要

～基本戦略

～目標値



第16次中期経営計画 の振り返り

RICOH

16次中計の戦略達成状況

基本戦略

1 狙いの事業領域でトップになる

→主力のMFPは日・米・欧でトップを維持、PPはミドル分野でトップを獲得

2 環境経営を強化、加速する

→「世界で最も持続可能な100社」に7年連続で選出

3 *Ricoh Quality*を確立する

→*Ricoh Quality*宣言に基づくお客様との価値共創を強化

4 新しい成長領域を創出する

→MDS ^{*1}事業を拡大、PJS ^{*2} / UCS ^{*3} / ECS ^{*4} 事業に参入

5 グローバルブランドを確立する

→グローバルマーケティング本部を設立、IKON社を買収、InfoPrint社を完全子会社化

*1 *Managed Document Services*

*2 *Projection System*

*3 *Unified Communication System*

*4 *Eco Solution*

16次中計の業績達成状況

2008年3月の想定為替レート
\$=¥105、euro=¥155

2009年3月の想定為替レート見直し
\$=¥90、euro=¥120

2011年3月末時の為替レート
\$=¥85.77、euro=¥113.28

【2010年度 修正後目標】

【2010年度 実績】

■ **売上高:** 2兆 3,000 億円 ➡ 1兆 9,420 億円
(2010年度 グループ連結)

■ **営業利益:** 1,700 億円 ➡ 601 億円
(2010年度 グループ連結)

■ **営業利益率:** 7.4 % ➡ 3.1 %
(2010年度 グループ連結)

■ **ROE:** 12.5 % ➡ 2.1 %
(2010年度 グループ連結)

■ **配当性向:** 30.0 % ➡ 121.9 %
(長期的目標)

16次中計における環境の変化

■円高の進行

●為替レートが大きく円高へ推移

	FY09/03	FY11/03
US\$	100.55	85.77
EURO	143.74	113.28

参考: 為替影響度
(1円の変動による為替影響度)

単位: 億円	売上	営業利益
ドル	65億円	13億円
ユーロ	35億円	15億円

■需要の変化

- ・世界金融危機直後に先進国で大きく落ち込んだ全需は、緩やかに回復
- ・カラー出力抑制、印刷枚数管理の動きは継続
- ・新興国での需要拡大は続いている

■お客様価値の変化がビジネスモデルにも影響

- ・製品の「所有」から「利用」へと顧客価値の比重が移行
- ・モバイル化、紙の使われ方の変化が加速し、働き方にも変化の予兆
- ・環境への意識が高まり、環境性能の重要性が増大

16次中計におけるリコーの施策

■IKON社の統合

- ・製品切替 他社製品の自社製品への置き換えを推進
- ・シナジー効果 PP製品を拡販
MDSに関するノウハウをグローバルに展開
- ・統合状況 欧州は統合済
米州はSCM、データセンター等を統合

*1 Projection System

*2 Unified Communication System

*3 Corporate Restructuring and Growth Project

■新規事業の推進

- ・PP、MDS、ITサービスは、グローバルでの事業拡大を加速
- ・PJS^{*1}、UCS^{*2}、エコソリューション等は、着実に育成

■CRGP^{*3}による構造改革

- ・'08年10月にCRGP推進組織を発足
- ・'09年度は緊急的な経費削減を中心に展開
- ・'10年度は経費削減を継続。新規成長分野へのリソースシフトに本格着手

17次中計に向けたリコーの課題

■グループシナジーの増大

- ・IKON社の有する提案力や顧客基盤の徹底活用
- ・PP事業基盤確立に向けたさらなる体制強化

■既存(基盤)ビジネスにおける効率性の向上

- ・開発、販売、生産等の基幹機能の強化
- ・組織機能の簡素化、業務プロセスの改革、人員効率の向上

■新規成長分野への注力

- ・新規事業への投資(ネットワークアプライアンス、新サービス)
- ・新興国市場での事業拡大(商品の拡充、販売チャネルの増強)

■さらなるイノベーションへの挑戦

- ・継続的な成長に向けた新規事業創設プロセスの確立

17次中計に向けた環境認識

■今起きていること/近未来の世界

●世界経済の勢力図

- ・先進国: 高齢化、景気維持と財政再建の両立、国によりまちまちの成長
- ・新興国: 資金流入、都市化、資産価格の上昇、高い成長
- ・世界全体: 保護主義/自由貿易の併存

●情報化社会・知識社会・グローバル化

- ・ポストPC : クラウドなどの新しいコンピューティングが発展
- ・デジタル化 : 音声、映像、さらには遺伝子情報もデジタル化
- ・ワークスタイル : ネットワークコミュニケーションの進展で働き方が変容
- ・グローバル化 : 消費者は世界中の商品/サービスを入手、分業体制や労働の価値が変化、人材/頭脳の獲得競争が激化

●人類/地球の持続可能性を脅かす諸問題

- ・貧困、人口増加、水/食料の不足、資源/エネルギー需要の拡大、気候変動、感染症、地域紛争など



第17次中期経営計画 の概要

RICOH

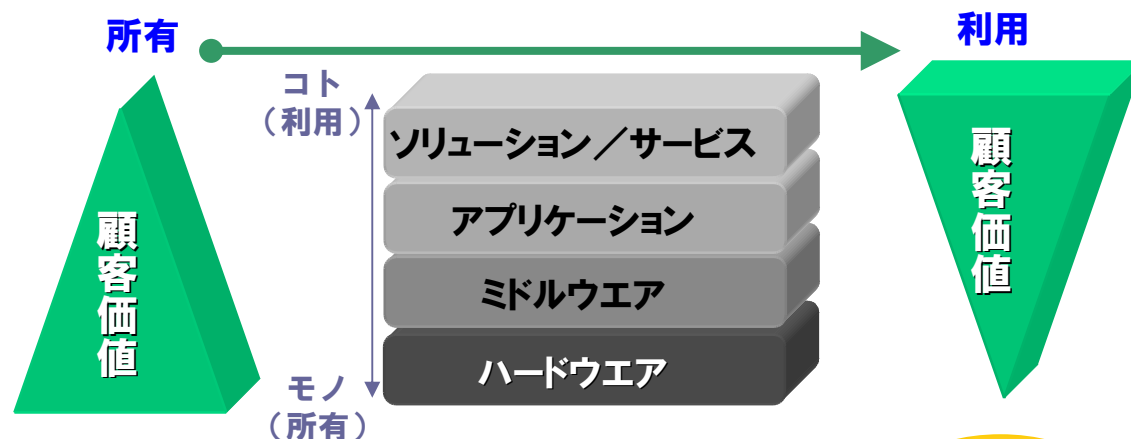
「成長」と「体質改造」の同時実現【CRGPの進化】

■新しい顧客価値の提供で「成長」し続けるための「体質改造」が真のCRGPの目的

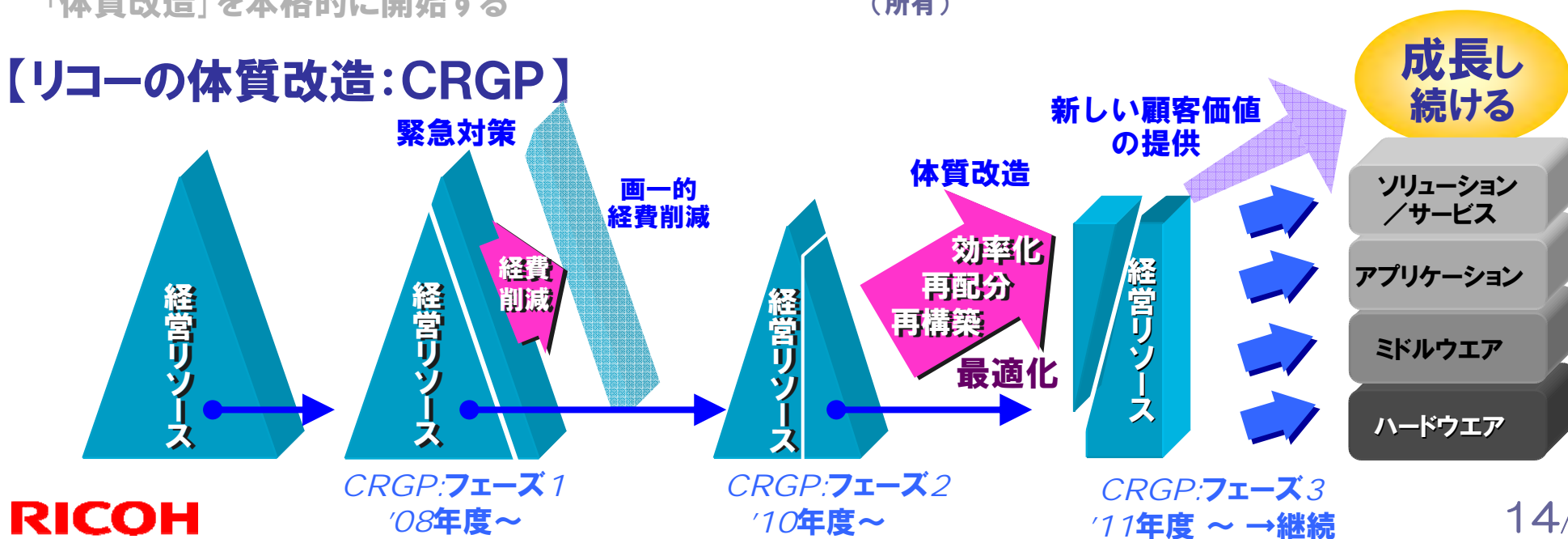
CRGP: Corporate Restructuring and Growth Project

【顧客価値基準の変化】

- ・ 所有から利用へ顧客価値基準が変化
- ・ リコーはモノ+コトの新たな顧客価値を提供することで成長を目指す
- ・ '08年 世界金融危機の緊急対策として経費削減施策を強化
- ・ 17次中計では「成長」に向けた「体質改造」を本格的に開始する



【リコーの体質改造:CRGP】





第17次中期経営計画

基本戦略

基本戦略

「成長」と「体質改造」の同時実現

1. 事業の創造と集中

1

新陳代謝

- ▶ 基盤事業はシェアNo.1の堅持と効率化を同時実現する
- ▶ 先進国市場ではサービス事業への事業構造転換を加速する
- ▶ 新興国市場での事業成長を実現する
- ▶ PP事業の収益貢献化を早期に実現する
- ▶ 新規事業の拡大

2. 高効率経営の実現

2

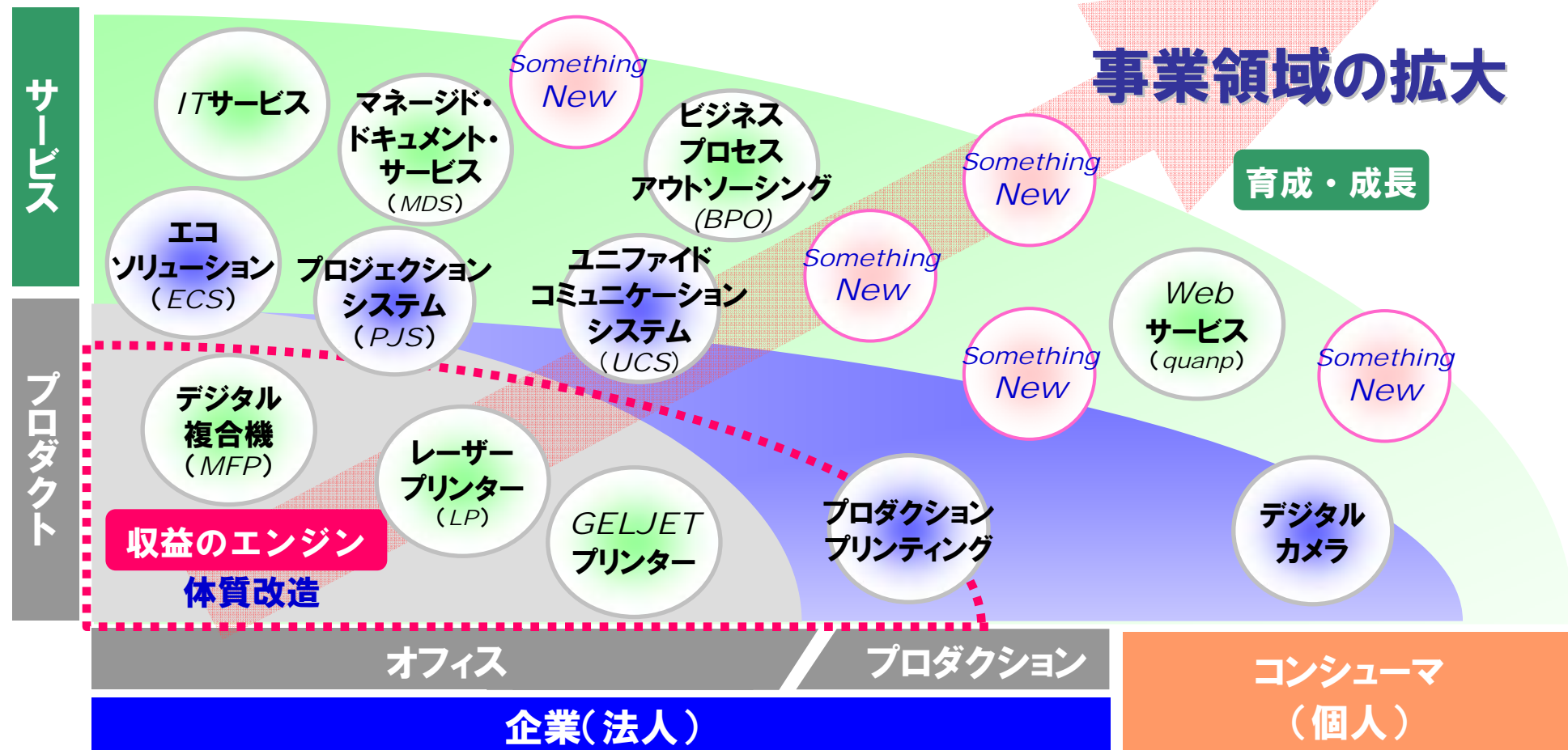
体質改造

- ▶ 成長戦略を展開するために筋肉質な経営体質を実現する

1. 事業の創造と集中 【事業領域の拡大と体質改造】

■ 新たなイノベーションの創出

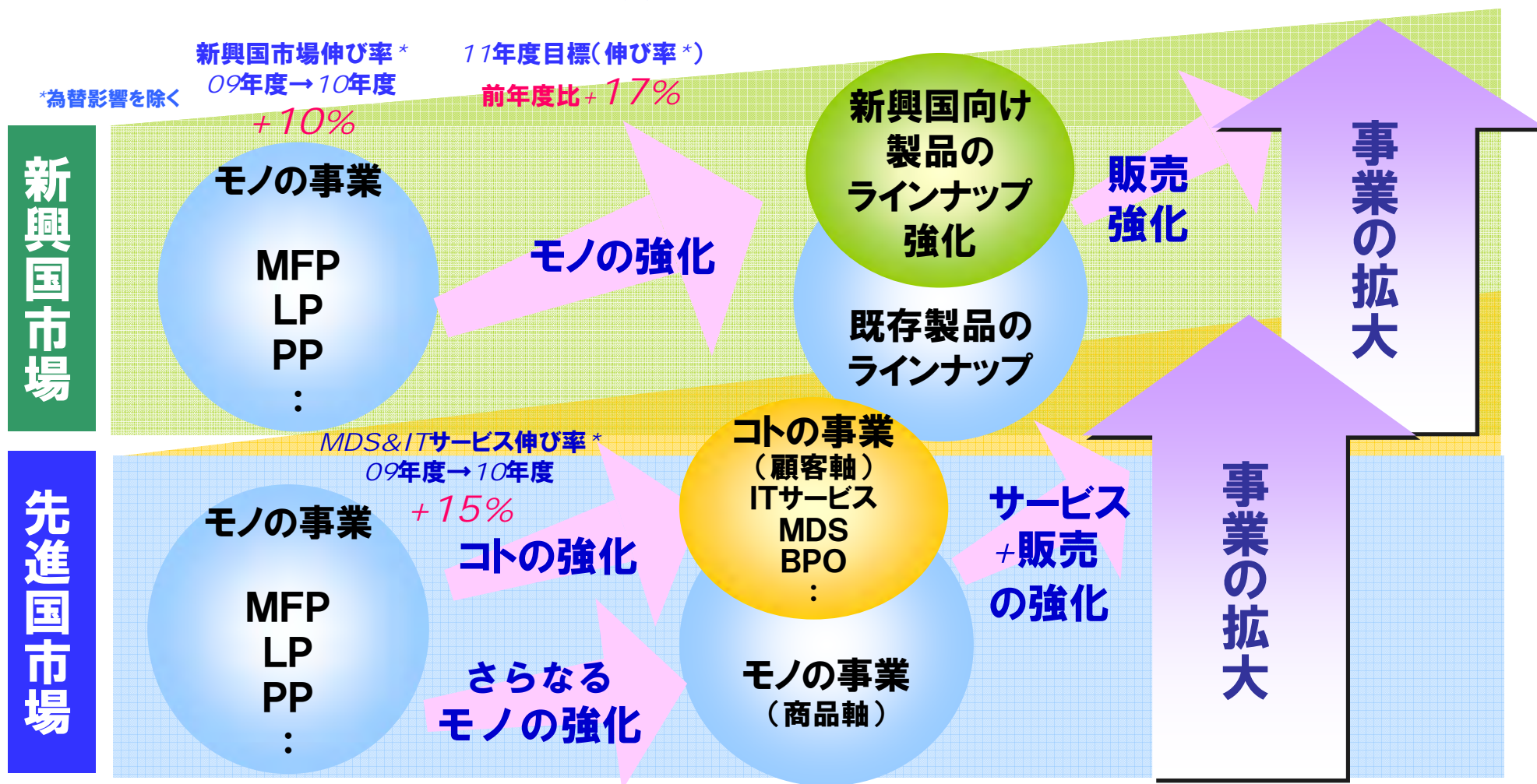
製品(モノ)に加え、サービス(コト)事業を強化し、
お客様の中的のリコー製品/サービスのシェアを高める



1.事業の創造と集中【基盤事業における成長】

■プリンティング事業領域における成長

- ・先進国では、「モノ」の顧客基盤をさらに強固にしつつ「コト」の事業を拡大
- ・新興国では、商品ラインナップと販売チャネルを強化し事業を拡大



1. 事業の創造と集中【先進国でのモノ+コトの価値提供】

■新サービス事業のさらなる拡大

●グローバルMDS事業を大幅に強化し、顧客価値の提供を拡大

- ・2013年度に世界でトップシェアを獲得('13年度 売上目標 3,000億円)
- ・販売体制の強化・拡大(人員シフト、外部リソース取得含む)
- ・ITインフラの構築、ソリューションツールの開発と提供

●ITサービス事業をワールドワイドに拡大・強化する

- ・日本: 2010年度のBBパック年間売上本数約38,000本
- ・海外: ITサービス拡大に向けた施策
 - '09年5月 欧州では *Carl Lamm*(現:リコースウェーデン)を買収
 - '11年4月 オーストラリアで *Print Solutions Group*を買収
 - '11年5月 インドのITサービス会社 *Momentum Infocare*を買収

1. 事業の創造と集中【新興国での成長とモノの強化】

■新興国向け商品ラインナップの強化

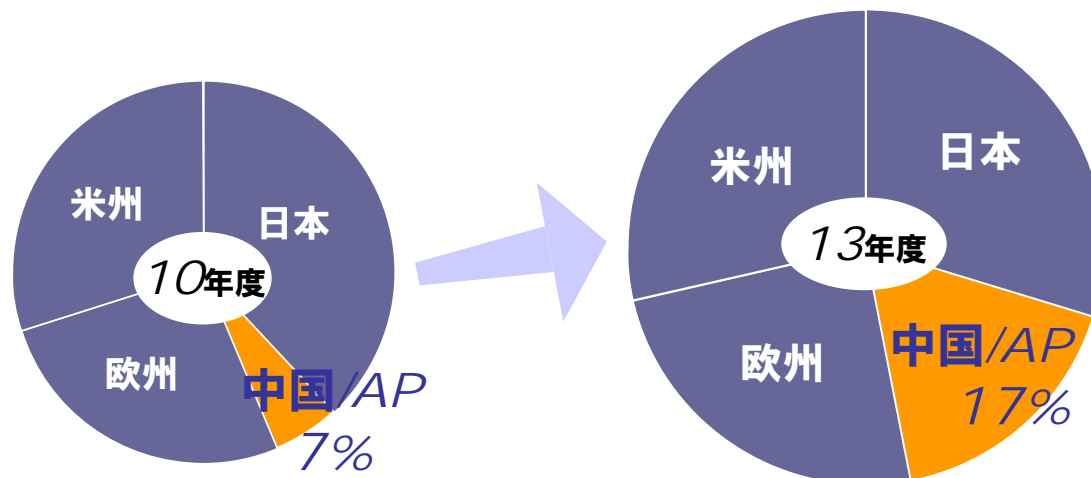
- A4 MFPを中心に商品ラインナップを拡大(10機種以上/3年間)
- 新興国市場に適した低コスト製品提供に向けた開発・生産の効率化加速

■新興国市場への積極展開

- 中国/AP地域で更にシェアを拡大(2010年 中国:15%、AP:20%<1位>)
さらに、インドをはじめとして販売体制を拡充し積極的な拡大をはかる
- 基盤/新規事業でのBOP*マーケットにおける事業探索活動の展開
- 市場特性に根ざしたマーケティングを活かしたものづくり力を強化

*BOP: Base of the Pyramid

極別売上構成比

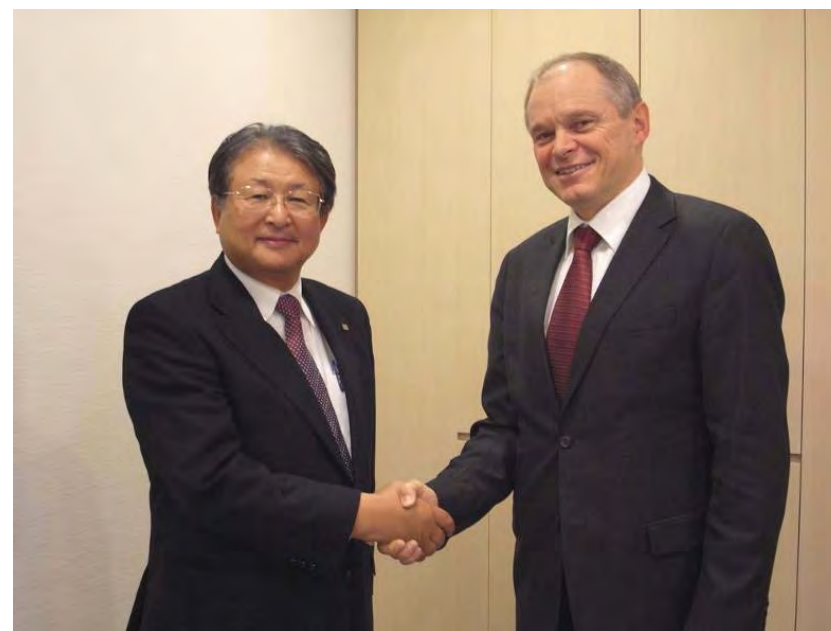
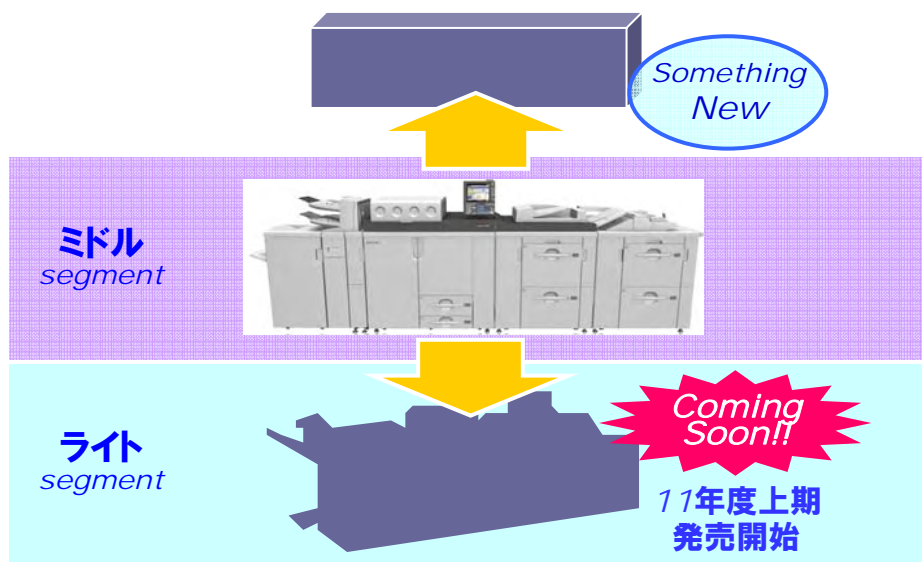


1. 事業の創造と集中【PP事業領域の拡大】

■PP事業基盤を確立し、収益貢献化を早期に実現

- Pro C900／901が大きく販売を拡大しミドルセグメントで49%の圧倒的なシェアを獲得(CY2010 日・米・欧の合計)
- 販売・サービス体制の再編・強化・拡大を実施
- 製品ラインナップの継続的な拡充
→ライトセグメント市場向けに製品投入の予定
- Pro C901で商業印刷業界でも高い評価を獲得
- ハイデルベルグ社との協業により商業印刷分野での拡大を加速

【PP製品のラインナップを拡大】



ハイデルベルグ社 会長兼CEOベルンハルト・シュライヤー氏(右)と
リコーの近藤社長(左)

1. 事業の創造と集中 【新規事業の拡大】

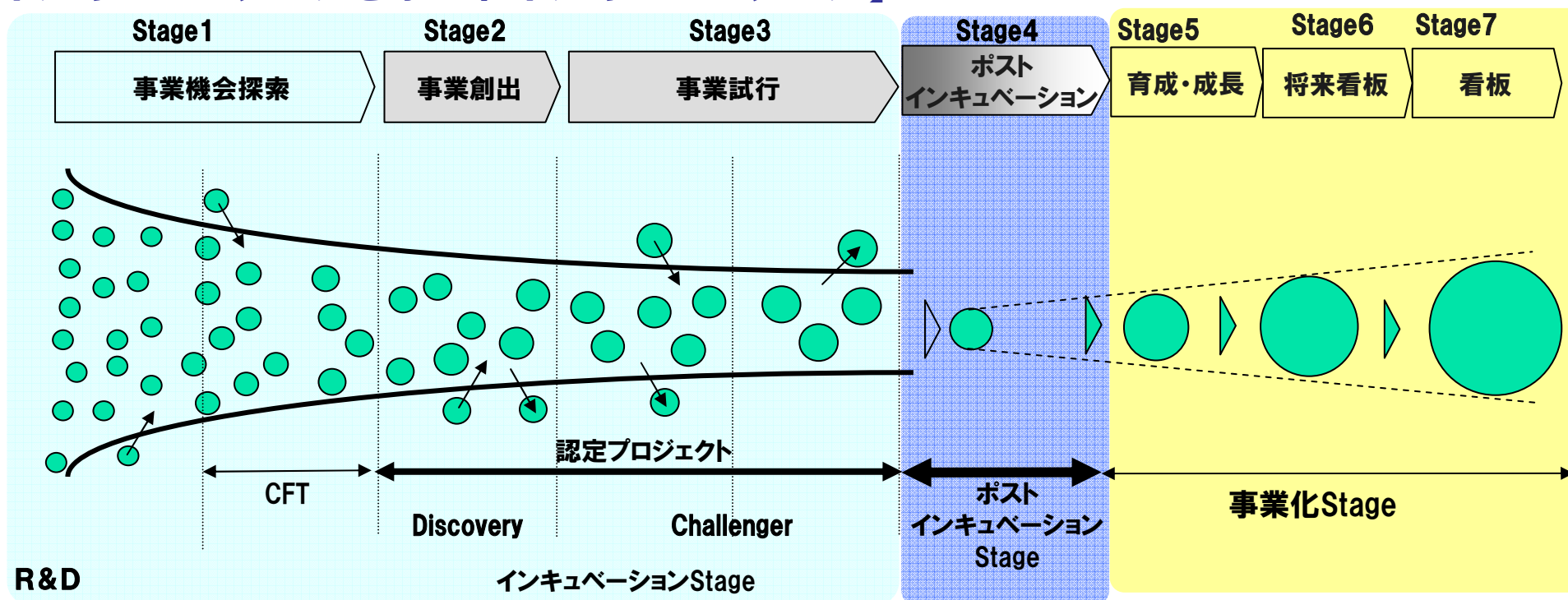
■さらなるイノベーションへの挑戦

●成長に向けた新規育成事業の創出をさらに拡大する

- ・ネットワークアプライアンス(PJS、UCS、他)
- ・エコソリューション
- ・インキュベーションプロセスの強化

PJS : Projection System
UCS : Unified Communication System

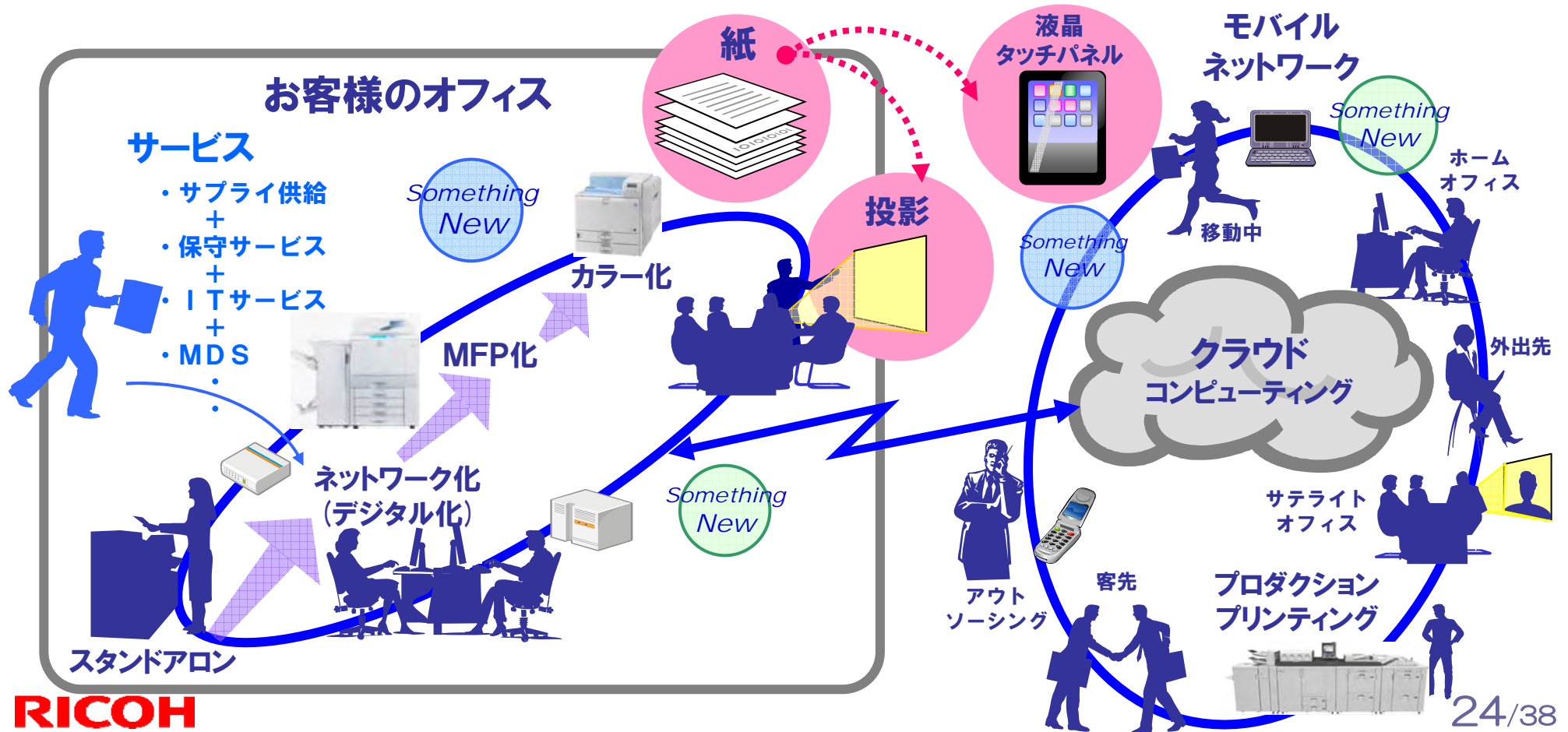
【インキュベーションとポストインキュベーション】



1. 事業の創造と集中【顧客価値基準の変化】

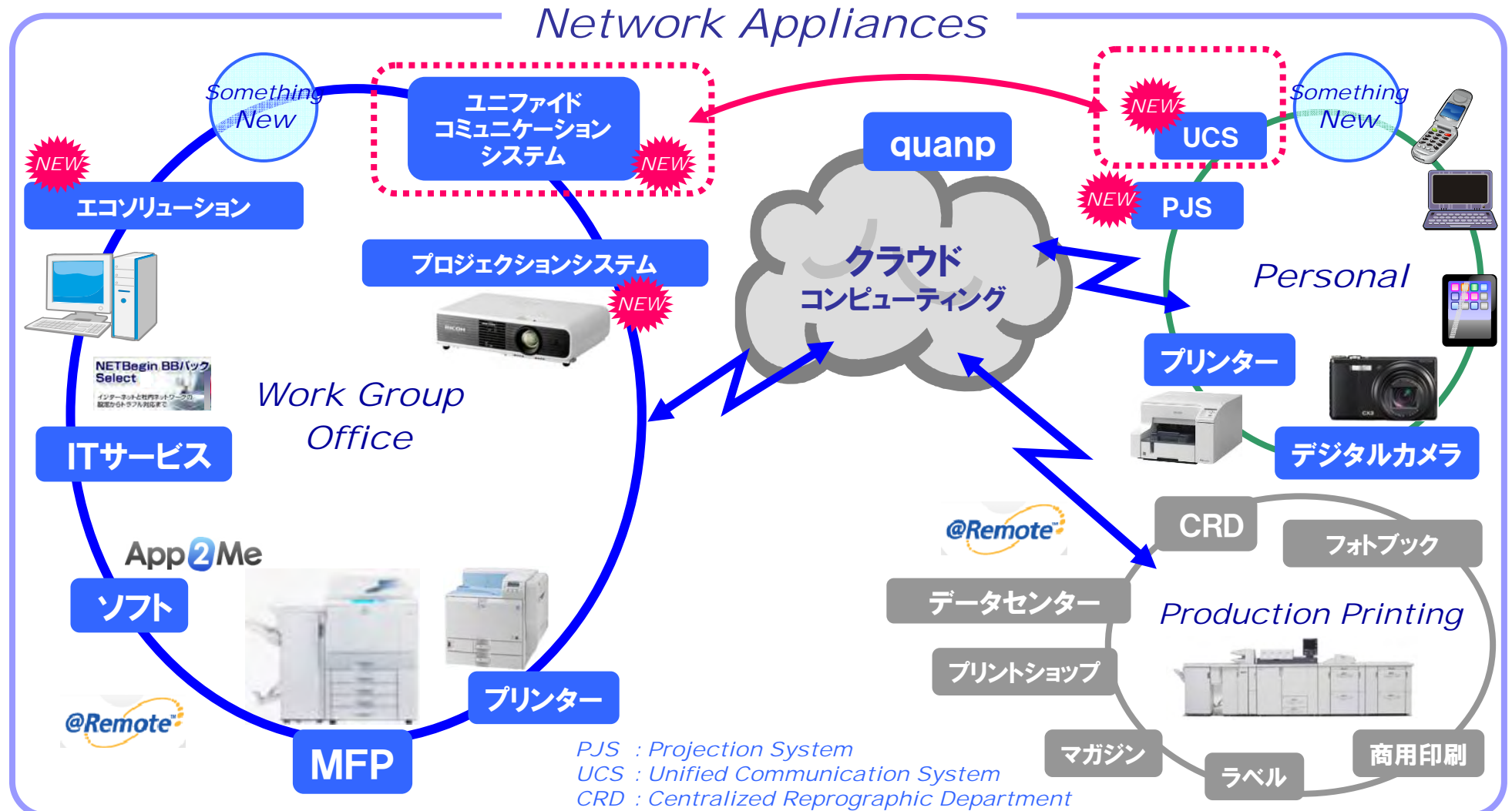
■ オフィスの未来・紙の未来

- ・ 08年の世界金融危機を境に「所有」から「利用」へ顧客価値基準が急激に変化。先進国では顧客の出力機器購入、プリント枚数の成長率鈍化が想定される。
- ・ スマートフォン、タブレットPC等の台頭によるペーパーレス化、モバイル化の加速で、近い将来の働き方に変化の予兆が見られる。



1. 事業の創造と集中【新規商品・新規事業への挑戦】

- ネットワークアプライアンスを実現する新しい顧客価値の提供
- ・ ネットワークを活用したリコー独自の新たな顧客価値を創出する



1. 事業の創造と集中【新規商品・新規事業への挑戦】

■顧客ニーズとリコーのネットワークアプライアンス

【顧客ニーズ】

- ・離れた拠点と円滑にコミュニケーションしたい(移動に時間をかけたくない)
- ・専用設備はなるべく追加したくない(所有→利用)



【リコーの強みと提供価値】

- ・専用回線や専用室が不要なクラウドベースのコミュニケーションシステムを提供



1. 事業の創造と集中【先進国でのモノ+コトの価値提供】

■リコーが提供するクラウドとふたつのリアル

●クラウド(雲:バーチャルな世界)

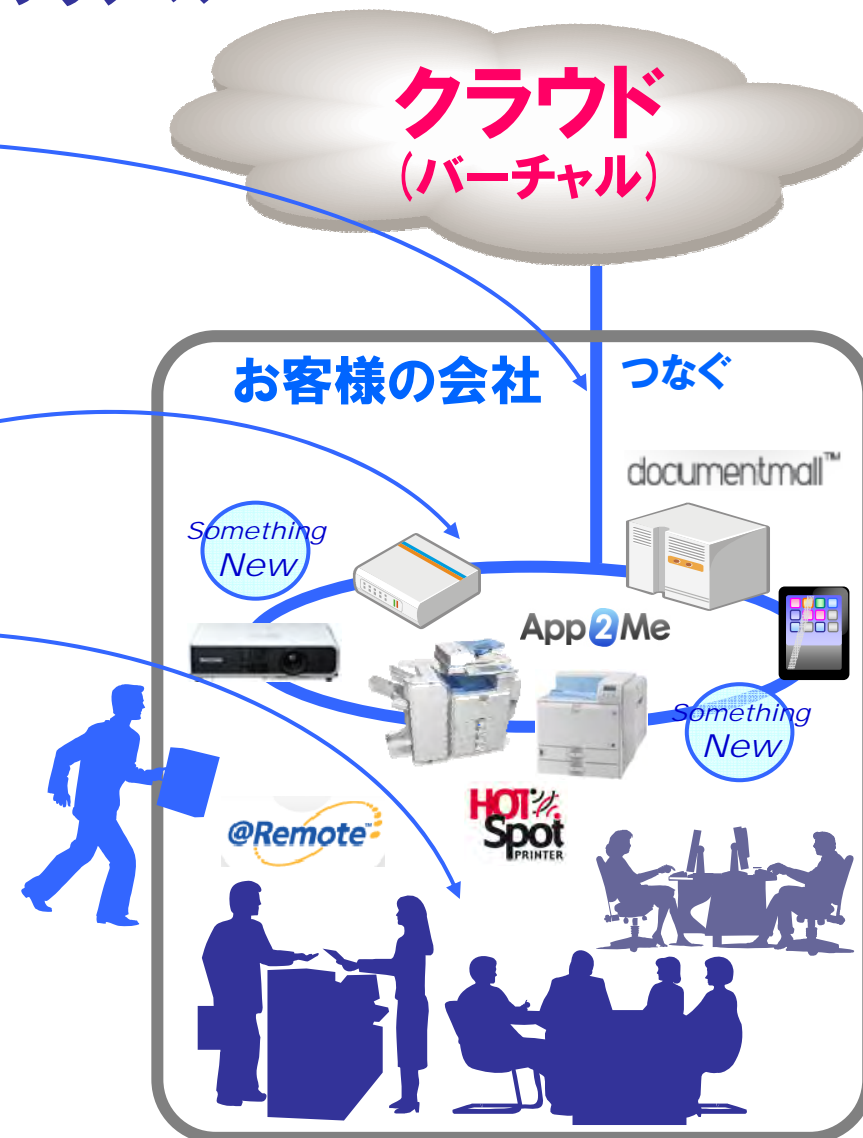
- ・様々なサービス・機能とつなぐ

●リアル1:ネットワーク アプライアンス

- ・シンプルな機能の箱
- ・他社のネットワークアプライアンスも

●リアル2:人によるサービス

- ・紹介、設置、教育、トラブル対応、メンテナンス
- ・新たなサービス:MDS、ITサービス BPOなど



1. 事業の創造と集中 【環境ビジネス事業へ本格参入】

■エコソリューション事業

【顧客ニーズ】

- ・オフィス全体の省エネルギー化ニーズが増大
- ・特にLED照明のオフィス需要が急拡大
(通常、導入には設備更新や工事によりコストと時間を要する)



【リコーの強みと提供価値】

- ・環境経営で培った包括的なエコソリューションを提供可能
- ・既存器具でそのまま交換できる直管LEDを開発
- ・設置や保守と組み合わせることで導入のハードルを劇的に低減



11年度上期
発売開始

* ESCO事業:ビルや工場の省エネルギー化を実現するために必要なサービスを包括的に提供し、お客様の利益と地球環境の保全に貢献する事業。事業者は省エネルギーの効果を保証し、その効果に見合った報酬を受け取る。



1. 事業の創造と集中 【基盤・新規育成事業の促進】

■ファイナンスの活用

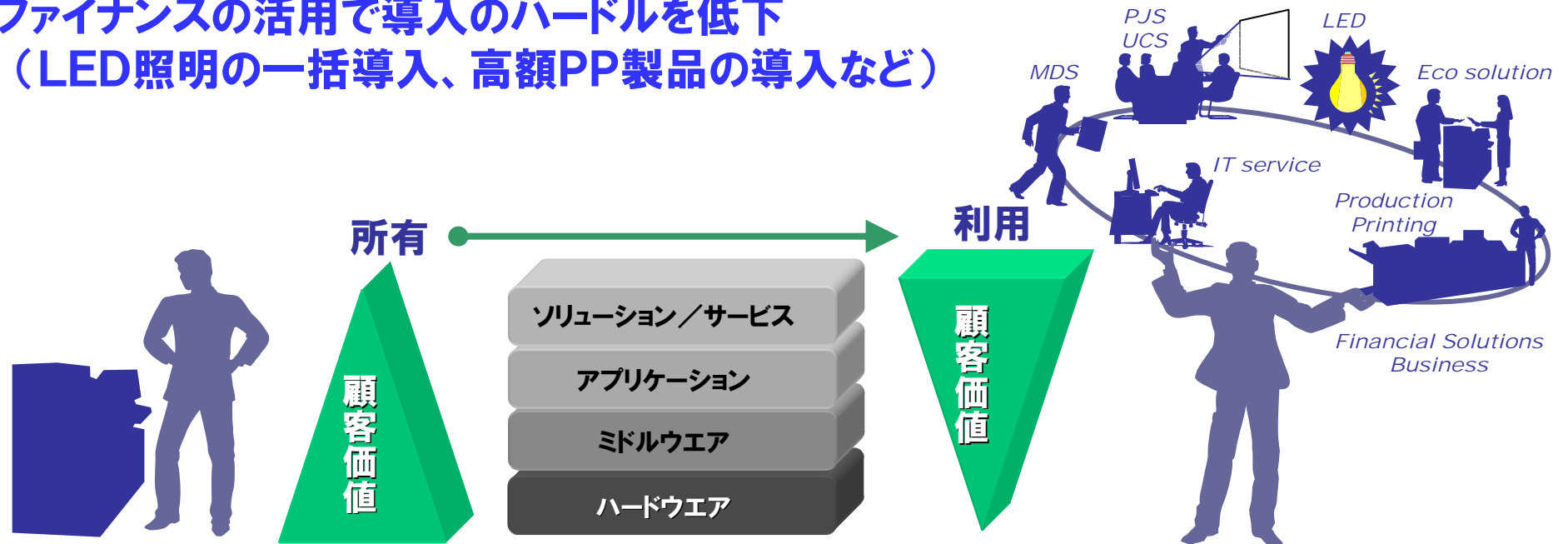
【顧客ニーズ】

- ・機器の「所有」ではなく、「利用」への対価として費用と便益を明確に把握したい



【リコーの強みと提供価値】

- ・リコーグループが有する様々な仕組みとノウハウを組み合わせ、MDS、エコソリューション等を包括的に提供
- ・ファイナンスの活用で導入のハードルを低下（LED照明の一括導入、高額PP製品の導入など）



1. 事業の創造と集中 【被災地域の復興に向けて】

■被災地域の復興支援に向けた関連施策

- 東北における生産拠点を増強
 - ・新たに東北でトナー工場を増設予定
- リサイクルセンターの設立
 - ・震災復興支援に向けて新たに東北地方にリサイクルセンターの設立を予定
- 総額約3億円の震災復興支援
 - ・リコーグループでは震災直後から復興支援に向けて緊急支援物資や製品の提供と共に支援活動を行ってきた
 - ・加えて義援金の提供を実施
- 新たに震災復興支援室を設置
 - ・さらに中長期の復興支援活動を強化するために「震災復興支援室」を新設する



ニューヨーク・タイムズスクウェアに設置されたリコーのエコ看板にも「がんばれ、日本」の言葉を掲載

2. 高効率経営の実現【成長と体質改善の同時実現】

■成長加速に向けて筋肉質な経営体質を実現する

●CRGPの一環として一步踏み込んだ『体質改造』を実現

CRGP : Corporate Restructuring and Growth Project



2. 高効率経営の実現【成長に向けた投資】

■ 将来の成長に向けた投資

● **設備投資： 約2,000億円／3年**

→ 現在の水準を維持(減価償却費と見合うレベル)

● **研究開発費： 売上高比率5～6%を継続**

→ 効率化を進めながら、新規事業、新興国向け製品開発などを拡大

● **新規・成長事業分野の体制拡大**

→ 既存分野の効率化・リソースシフトにより新規分野への戦略投資を実施

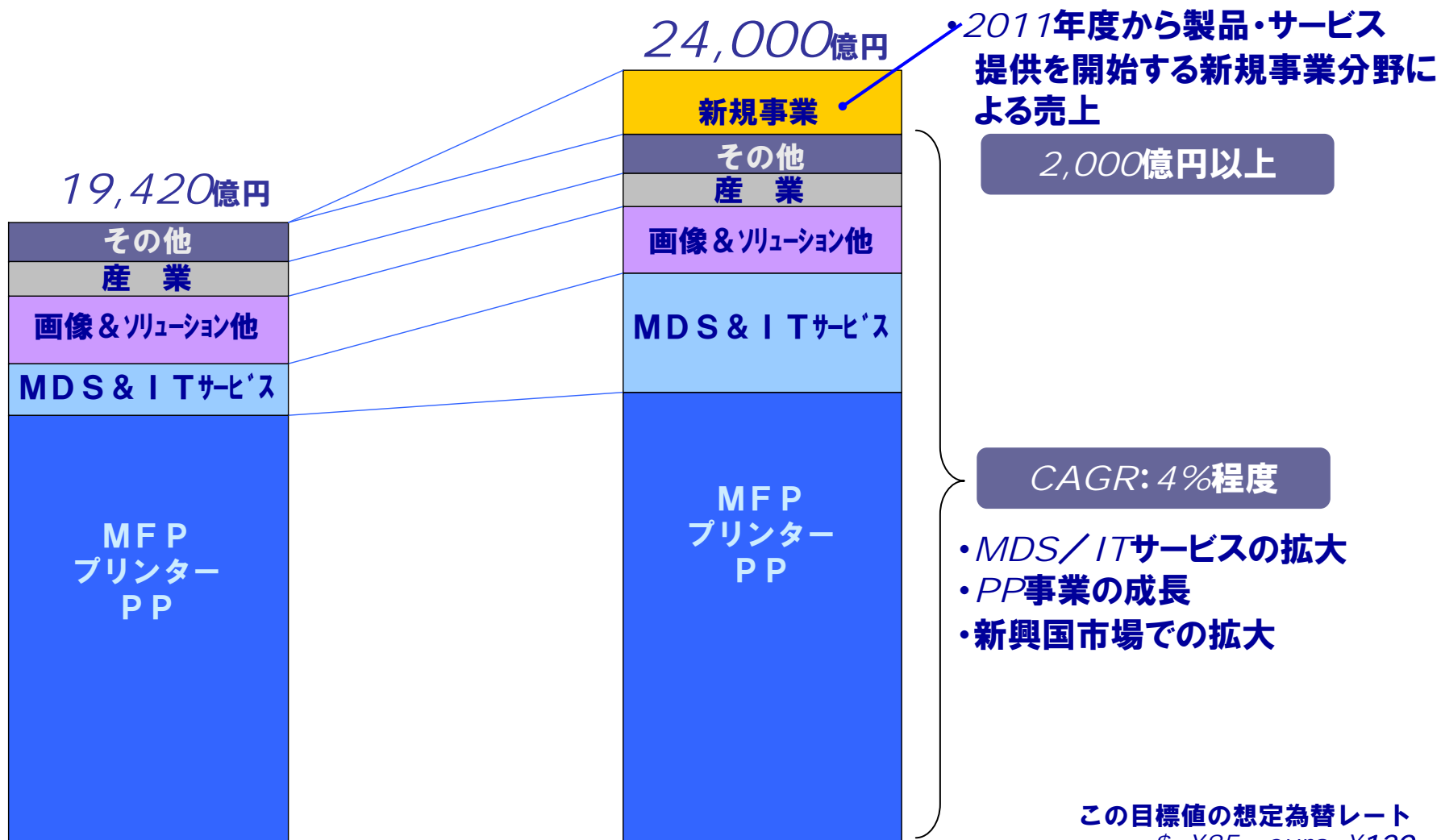


第17次中期経営計画

目標値

17次中計で目指す業績目標①【売上高】

■事業領域の拡大で目指す2013年度の売上高



為替レート \$=¥85.77、euro=¥113.28

2010年度

2013年度

17次中計で目指す業績目標②【営業利益】

■成長と体質改造で目指す2013年度の営業利益

●2010年度 営業利益 : 601 億円

為替レート \$=¥85.77、euro=¥113.28

17次中計期間

CRGP: Corporate Restructuring and Growth Project

●CRGPの利益創出効果:約 + 1,400 億円

●震災影響からの回復分 :約 + 100 億円

●2013年度 営業利益 : 2,100 億円

この目標値の想定為替レート \$=¥85、euro=¥120

17次中計の業績目標値【株主価値向上に向けて】

※グループ連結の数値

16次中計
(2010年度)

17次中計
(2013年度)

売上高

1兆 9,420 億円

2兆 4,000 億円以上

営業利益

601 億円

2,100 億円以上

営業利益率

3.1%

8.8% 以上

ROE

2.1%

10.0% 以上

FCF

-565 億円
(08年度~10年度合計)

+2,000 億円程度
(11年度~13年度合計)

総還元性向
(配当+自社株)

—

約 30%

為替レート

\$=¥85.77、euro=¥113.28

\$=¥85.00、euro=¥120.00

